

ISSN : 1412-5331

MAJALAH ILMIAH
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

S O L U S I

Vol. 9 No. 1 Januari 2010

Perbedaan Penggunaan *Discriminant Function* dengan
Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) dan
Penerapannya dalam Ilmu Ekonomi
Dyah Nirmala Arum Janie

Pengaruh ROA, EPS, *Current Ratio*, DER dan Inflasi terhadap
Return Saham (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur
di BEI Periode Tahun 2006-2008)
Widyani Anik, Dian Indriana T.L.

Pentingnya Kelengkapan Pengungkapan dalam Laporan Keuangan
Ardiani Ika S

Pengaruh *Procedural Justice* dan *Distributive Justice* terhadap
Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal dengan
Self Esteem sebagai Variabel Intervening (Studi Eksperimen)
Andi Irfan

Aplikasi Konsep Dasar Permintaan Pasar terhadap Pemasaran Produk
(Studi Kasus Pemasaran Produk Televisi VCD)
Edy Suryawardana

Identifikasi Indikator Penilaian Kinerja Karyawan untuk
Menyusun Anggaran Berbasis Kinerja (Studi di Universitas
Jenderal Soedirman dalam Rangka Perubahan Status menjadi
Badan Layanan Umum 2010)
Irianing Suparlinah, Puji Lestari

Analisis Pengaruh Dana Alokasi Umum (DAU) dan
Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Belanja Pemerintah Daerah
Kabupaten/Kota di Propinsi Jawa Tengah
Unun Dian Anggraeni, Yohanes Suhardjo

Efisiensi Market dan Implikasinya
Dian Indriana T.L.

Upaya Mempertahankan UMKM di Tengah Persaingan CAFTA
Evi Nurhidayati, Andy Kridasusila

Kebijakan Perdagangan Internasional Indonesia Menghadapi ACFTA
Dian Prawitasari

SOLUSI

Mengkaji masalah-masalah sosial, ekonomi dan bisnis
Terbitan 3 bulan sekali
(Januari, April, Juli, Oktober)

Penerbit :
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Pelindung :
Rektor Universitas Semarang

Penanggungjawab .
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Dewan redaksi :
Prof. Dr. Pahlawansjah Harahap, SE, ME (USM)
Prof. Dr. Imam Ghozali M.Com, Hons.Akt (UNDIP)
Prof. Supramono SE, MBA, DBA(UKSW)
Prof. Dr. Dra. Sulastris ME. M.kom (UNISRI)
Dr. Ir. Kesi Widjajanti SE MM (USM)

Redaktur Pelaksana :
Andy Kridasusila SE MM
Ardiani Ika S., SE MM Akt
Adijati Utaminingsih SE MM

Sekretaris Redaksi :
Amerti Irvin Widowati SE MSi Akt

Tata Usaha :
Ali Arifin

Alamat Penerbit/Redaksi :
Jl. Soekarno Hatta (Tlogosari)
Telp. (024) 6702757, Fax. (024) 6702272
SEMARANG – 50196

Terbit Pertama kali : Juli 2002

KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, tatkala kami dapat hadir rutin setiap 3 bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru di bidang ilmu ekonomi baik manajemen, akuntansi maupun studi pembangunan.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada pembaca, pengirim artikel yang antusias untuk melakukan tukar pikiran dan berkomunikasi melalui media ini. Sekiranya hal ini dapat dipertahankan, maka selain kehadiran kami akan selalu dapat terlaksana dengan tepat waktu dan artikel yang beragam, wawasan pembaca juga akan semakin luas.

Penerbitan majalah ilmiah SOLUSI kali ini menghadirkan 10 (sepuluh) artikel yang telah kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan artikel-artikel ini dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan kami terhadap dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu ekonomi bagi pengembangan organisasi swasta maupun institusi pemerintahan Negara Republik Indonesia.

Hormat kami,

Redaksi

SOLUSI

Vol. 9 No. 1 Januari 2010

ISSN : 1412-5331

DAFTAR ISI

1. Perbedaan Penggunaan *Discriminant Function* dengan *Multivariate Analysis of Variance* (MANOVA) dan Penerapannya dalam Ilmu Ekonomi 1 - 12
Dyah Nirmala Arum Janie
2. Pengaruh ROA, EPS, *Current Ratio*, DER dan Inflasi terhadap *Return Saham* (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di BEI Periode Tahun 2006-2008) 13 - 28
Widyani Anik, Dian Indriana T.L.
3. Pentingnya Kelengkapan Pengungkapan dalam Laporan Keuangan 29 - 40
Ardiani Ika S
4. Pengaruh *Procedural Justice* dan *Distributive Justice* terhadap Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal dengan *Self Esteem* sebagai Variabel Intervening (Studi Eksperimen) 41 - 47
Andi Irfan
5. Aplikasi Konsep Dasar Permintaan Pasar terhadap Pemasaran Produk (Studi Kasus Pemasaran Produk Televisi VCD) 49 - 56
Eay Suryawardana
6. Identifikasi Indikator Penilaian Kinerja Karyawan untuk Menyusun Anggaran Berbasis Kinerja (Studi di Universitas Jenderal Soedirman dalam Rangka Perubahan Status menjadi Badan Layanan Umum 2010) 57 - 68
Irianing Suparlinah, Puji Lestari
7. Analisis Pengaruh Dana Alokasi Umum (DAU) dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Belanja Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Propinsi Jawa Tengah 69 - 81
Unun Dian Anggraeni, Yohanes Suhardjo
8. Efisiensi Market dan Implikasinya 83 - 93
Dian Indriana T.L.
9. Upaya Mempertahankan UMKM di Tengah Persaingan CAFTA 95 - 101
Evi Nurhidayati, Andy Kridasusila
10. Kebijakan Perdagangan Internasional Indonesia Menghadapi ACFTA 103 - 108
Dian Prawitasari

PEDOMAN PENULISAN NASKAH

**Identifikasi Indikator Penilaian Kinerja Karyawan untuk
Menyusun Anggaran Berbasis Kinerja
(Studi di Universitas Jenderal Soedirman
dalam Rangka Perubahan Status menjadi Badan Layanan Umum 2010)**

**Oleh :
Irianing Suparlinah
Puji Lestari
Dosen Fakultas Ekonomi Unsoed Purwokerto**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang dapat dijadikan indikator untuk penilaian kinerja, khususnya bagi karyawan administratif di lingkup Universitas Jenderal Soedirman. Indikator ini sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis kinerja dalam rangka perubahan status menjadi Badan Layanan Umum 2010.

Penelitian ini melibatkan responden yang terdiri dari para Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian di lingkup Universitas Jenderal Soedirman. Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian menjadi responden penelitian karena diasumsikan memahami proses penilaian kinerja karyawan administratif, baik yang telah dilaksanakan selama ini melalui mekanisme DP3 maupun melalui indikator penilaian kinerja yang lain. Dari 79 orang populasi target, 2 orang tidak mengembalikan kuisioner, sehingga ukuran populasi terjangkau sebanyak 77 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa indikator merupakan penjabaran dari penilaian DP3 yang selama ini masih terus digunakan, terdiri dari: kesetiaan, ketaatan, tanggungjawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Dari survey yang dilakukan diperoleh hasil yang menarik. Sebagian besar responden setuju dengan penggunaan unsur-unsur DP3 dalam penilaian kinerja, namun mereka menganggap unsur-unsur tersebut sudah cukup dan tepat untuk menilai kinerja karyawan administratif.

Indikator-indikator yang lain yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan administratif di Fakultas Ekonomi terdiri dari kehadiran, penggunaan keahlian dan kreativitas dalam penyelesaian tugas. Dari survey yang dilakukan diperoleh hasil sebagian besar responden setuju penilaian kinerja karyawan tersebut dijadikan dasar pembayaran honor karyawan, sehingga dapat digunakan untuk menyusun anggaran berbasis kinerja.

Pertanyaan terbuka diajukan untuk menjangkau masukan indikator tambahan yang diusulkan responden. Diperoleh hasil indikator yang ditambahkan adalah: tugas/pekerjaan, semangat kerja, kecakapan, posisi jabatan, faktor dari luar karyawan dan kepribadian

Kata Kunci: penilaian kinerja, anggaran berbasis kinerja

Pendahuluan

Kinerja dijadikan sebagai dasar karena pemerintah sejak tahun 2003 melalui UU No. 17/2003 telah memberikan acuan mengenai pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja juga diterapkan di banyak organisasi non pemerintahan dan terbukti mampu meningkatkan efisiensi serta efektifitas perusahaan (Mulyasari dan Sugiri, 2004). Dalam rangka perubahan status menjadi Badan Layanan Umum (BLU) pada tahun 2010, salah satu masalah pokok yang dihadapi oleh manajemen Universitas Jenderal Soedirman adalah adanya perubahan dan penyesuaian dalam proses penganggaran. Proses penganggaran untuk seluruh kegiatan diharapkan dapat disusun sesuai dengan basis kinerja.

Unsur penting dalam proses penganggaran berbasis kinerja adalah prosedur penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang didasarkan indikator yang jelas dan tegas dapat menciptakan suatu sistem yang sinergi dengan visi dan misi institusi. Universitas Jenderal Soedirman harus mempersiapkan suatu skema berikut sistem penilaian atas kinerja karyawannya.

Me
Rai

rese
bel
tert
mer

Pop
a.
b.
c.

d.

Jen

pen
Dat
Bag
yan
mas
Uni
kin
dija
pen
pert
kriti
peni

Inst

yait
berl
peni
yang
jawa
jawa
mel

men
yang

der

Selama ini, kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada perguruan tinggi (dosen dan karyawan) dinilai berdasarkan pada beberapa acuan. Pertama, adanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil yang jangka waktu penilaiannya adalah satu tahunan, dengan delapan unsur utama penilaian (kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan). Penilaian dilakukan oleh atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sebagai Pejabat Penilai dengan diketahui oleh atasan langsung Pejabat Penilai. Kedua, khusus untuk dosen, wajib memenuhi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang terdiri dari unsur Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian. Ketiga unsur Tri darma PT ini dijadikan sebagai acuan untuk kenaikan pangkat/golongan dosen setelah memenuhi kredit point tertentu. Ketiga, untuk sertifikasi Dosen juga melalui penilaian kinerja dosen yang dinilai dari beberapa pihak, yaitu atasan, teman sejawat, mahasiswa dan diri sendiri.

Dalam rangka Universitas Jenderal Soedirman menjadi BLU, perlu dilakukan kajian yang mendalam, berupa identifikasi yang mendetail mengenai indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan (Nagina dan Irianing, 2008) dengan sasaran penilaian kinerja dosen memperoleh hasil bahwa: (1) unsur-unsur DP3 belum cukup untuk menilai kinerja dosen; (2) setuju penilaian kinerja dosen didasarkan pada penerapan indikator-indikator berdasar Tri Dharma Perguruan Tinggi; (3) tidak setuju dengan adanya indikator tambahan yang melibatkan pihak ketiga (diluar pribadi dosen, yang bersangkutan dan atasan/pimpinan) dalam melakukan penilaian kinerja, karena sangat mungkin timbul subjektivitas dan bias dalam proses penilaian; (4) Sementara untuk indikator yang menilai kemampuan pribadi dosen dalam menunjang proses pembelajaran serta kinerja akademiknya dapat digunakan sebagai alternatif pengukur kinerja dosen. Pada penelitian ini, identifikasi tersebut dibatasi pada penilaian kinerja untuk karyawan administratif di lingkup Universitas Jenderal Soedirman.

Perumusan Masalah

Masalah pokok yang dikaji dalam penelitian ini adalah: Indikator-indikator apa saja yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian atas kinerja, khususnya bagi karyawan di lingkup Universitas Jenderal Soedirman yang nantinya dapat digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis kinerja untuk menciptakan *good corporate governance* dan efisiensi anggaran dalam rangka perubahan status UNSOED menjadi Badan Layanan Umum 2010?

Tujuan Penelitian

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kegiatan-kegiatan yang dapat dijadikan sebagai indikator untuk penilaian atas kinerja, khususnya bagi karyawan administratif di lingkup Universitas Jenderal Soedirman sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis kinerja dalam rangka perubahan status menjadi Badan Hukum Pendidikan 2010 sesuai dengan persyaratan Departemen Pendidikan Nasional.
2. Mewujudkan penganggaran berbasis kinerja yang mampu mencapai efisiensi dan efektifitas anggaran sehingga visi dan misi Universitas Jenderal Soedirman dapat tercapai serta mampu menjawab tantangan masa datang yang dihadapi Universitas Jenderal Soedirman yang berstatus Badan Layanan Umum.

Manfaat Penelitian

1. Dengan adanya penganggaran berbasis kinerja yang salah satu acuannya memerlukan indikator penilaian atas kinerja karyawan administratif, maka diharapkan manajemen universitas dapat melakukan efisiensi anggaran sehingga dapat menciptakan *good corporate governance* di Universitas Jenderal Soedirman.
2. Efisiensi dan efektifitas anggaran diharapkan mampu untuk mengantisipasi tantangan masa datang yang dihadapi oleh Universitas Jenderal Soedirman yang berstatus Badan Layanan Umum yang proses pendanaannya tidak sepenuhnya ditanggung pemerintah.
3. Memberi masukan kepada manajemen universitas, khususnya kepada Tim Perumus Rencana Program Kegiatan dan Anggaran Berbasis Kinerja Universitas Jenderal Soedirman, mengenai skema penilaian kinerja karyawan administratif, baik yang telah berjalan maupun yang berupa rancangan sesuai dengan tuntutan di masa datang.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analitik observasional dengan metode survey (*survey research*). Sedangkan secara kerangka waktu (*time-frame*) penelitian ini menggunakan pendekatan belah lintang (*cross-sectional*), dimana pengambilan data penelitian hanya dilakukan pada satu waktu tertentu. Penelitian survey ini menggunakan data primer, dimana data diambil dari subjek penelitian menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner.

Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi Target

Populasi target dari penelitian ini adalah seluruh pimpinan di lingkup Universitas Jenderal Soedirman.

b. Populasi Terjangkau

Populasi terjangkau dari penelitian ini adalah seluruh pimpinan karyawan administratif di lingkungan Unsoed yang berada di Kantor Pusat UNSOED maupun pada fakultas-fakultas, lembaga-lembaga dan UPT yang ada.

c. Sampel Penelitian

Sampel penelitian ini adalah bagian dari populasi terjangkau dengan memperhatikan kriteria inklusi sebagai berikut:

- ♦ Pimpinan/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian pernah melakukan penilaian kinerja karyawan pada Biro/Bagian/Sub Bagian yang dipimpinnya minimal 1 kali, baik melalui mekanisme penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) maupun penilaian kenaikan kepangkatan jabatan yang lain.

- ♦ Bersedia berpartisipasi dalam penelitian.

d. Besar Sampel (*Sample Size*)

Sampel dalam penelitian ini merupakan sampel jenuh, dengan menggunakan seluruh anggota sampel sebagai responden (sumber informasi) dari data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan

Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan prosedur penilaian kinerja karyawan di Universitas Jenderal Soedirman, berdasarkan peraturan yang berlaku. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang merupakan Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian di lingkup Universitas Jenderal Soedirman, dengan pertimbangan mereka merupakan pimpinan yang bekerja sama secara langsung dengan karyawan, sehingga diasumsikan mengetahui kinerja masing-masing karyawan yang mereka pimpin. Selain itu, Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian di Universitas Jenderal Soedirman selama ini juga memiliki tanggung jawab untuk melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala, sehingga mereka diasumsikan memahami hal-hal yang perlu untuk dijadikan indikator penilaian kinerja. Untuk mengumpulkan data primer, dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner yang digunakan terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang terdiri dari tiga bagian, yaitu daftar pertanyaan umum, daftar pertanyaan tentang kriteria penilaian kinerja yang telah berlaku/ telah dijalankan, serta daftar pertanyaan tentang kriteria penilaian kinerja yang disesuaikan dengan proses penganggaran berbasis kinerja.

Instrumen Penelitian dan Uji Validitas Reliabilitas

Instrumen penelitian ini terdiri kuisisioner responden yang terdiri dari tiga bagian pertanyaan, yaitu daftar pertanyaan umum, daftar pertanyaan tentang kriteria penilaian kinerja yang telah berlaku/ telah dijalankan di Universitas Jenderal Soedirman, serta daftar pertanyaan tentang kriteria penilaian kinerja yang disesuaikan dengan proses penganggaran berbasis kinerja. Instrumen penelitian yang berupa kuisisioner tersebut terdiri dari dua jenis pertanyaan, yaitu pertanyaan tertutup yang jawabannya berupa lima tingkatan jawaban dalam skala Likert serta pertanyaan terbuka yang jawabannya berupa persepsi responden berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya dalam melakukan penilaian kinerja.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap setiap instrumen yang digunakan. Data memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu penelitian, karena data menggambarkan variabel yang diteliti. Data penelitian tidak akan berguna jika instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan

data tersebut tidak memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi. Reliabilitas dari suatu ukuran menunjukkan seberapa jauh suatu ukuran tanpa bias (bebas kesalahan) dan karenanya menawarkan suatu pengukuran konsisten lintas waktu dan berbagai item dalam instrumen, sedangkan validitas menjamin kemampuan suatu skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan (Cooper dan Schindler, 2001).

Menurut Nunally (1967), standar uji reliabilitas dengan melihat nilai Cronbach alpha yang harus $\geq 0,6$. Sedangkan untuk uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Alat statistik yang digunakan untuk uji validitas adalah *Pearson Correlation*.

Pengolahan dan Analisis Data

1. Data Editing.

Pada tahap awal dilakukan proses editing pada data penelitian yang terkumpul. Proses ini meliputi pelengkapan data-data yang hilang (*missing value*), pengkodean (*coding*), tabulasi, dan pemasukan data (*data entry*).

2. Analisis Data.

Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini berupa analisis deskriptif atau analisis univariat. Analisis ini dilakukan dengan cara melakukan deskripsi data dengan dilengkapi analisis tabel. Data dalam skala nominal dan ordinal akan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan responden yang terdiri dari para Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian di lingkup Universitas Jenderal Soedirman. Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian menjadi responden penelitian karena diasumsikan memahami proses penilaian kinerja karyawan administratif, baik yang telah dilaksanakan selama ini melalui mekanisme DP3 maupun melalui indikator penilaian kinerja yang lain. Berikut ini tabel yang menunjukkan sebaran responden para Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian yang tersaji pada tabel 1.

Tabel 1
Sebaran Responden Ketua/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian di lingkup Universitas Jenderal Soedirman

No.	Jabatan Struktural	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	Kepala Biro di UNSOED	2	3%
2	Kabag di Kantor Pusat	7	9%
3	Kasubag di Kantor Pusat	20	25%
4	Kabag & Kasubag di LP	3	4%
5	Kabag & Kasubag di LPM	3	4%
6	Kasubag di UPT	4	5%
7	Kabag & Kasubag di Fak. Biologi	5	6%
8	Kabag & Kasubag di Fak. Ekonomi	5	6%
9	Kabag & Kasubag di Fak. Hukum	5	6%
10	Kabag & Kasubag di Fak. ISIP	5	6%
11	Kabag & Kasubag di Fak. Peternakan	5	6%
12	Kabag & Kasubag di Fak. Sains dan Teknologi	5	6%
13	Kabag & Kasubag di Fak. Pertanian	5	6%
14	Kabag & Kasubag di Fak. KIK	5	6%

Populasi target	79	100%
Tidak bersedia menjadi responden	2	
Populasi terjangkau	77	97%

Bagian awal kuesioner berupaya melakukan identifikasi terhadap identitas responden mengenai umur, pendidikan, pengalaman kerja dan jumlah bawahan yang dipimpinnya. Dari 77 responden terpilih rata-rata berumur 49 tahun, yang tertua berusia 56 tahun dan termuda berumur 34 tahun. Pendidikan responden menyebar dari yang berijazah S2/S3 sebanyak 16 orang, sarjana sebanyak 47 orang, berpendidikan diploma sebanyak 8 orang, tidak ada tamatan SMU serta yang lainnya tidak bersedia memberikan jawaban.

Tabel 2
Deskripsi responden penelitian

	UMUR	PENDIDIKAN			PENGALAMAN KERJA	JUMLAH BAWAHAN
		SMU	Diploma	Sarjana		
maksimum	56				21	156
minimum	34				1	3
rata-rata	49				6	23
jumlah		0	8	47	16	

Pengalaman kerja yang dimiliki responden terpilih rata-rata selama 6 tahun, ada responden bahkan yang telah berpengalaman kerja selama 21 tahun dan ada yang baru berpengalaman kerja selama satu tahun. Jumlah bawahan yang dipimpin dan dinilai kinerjanya rata-rata sebanyak 23 orang. Seorang responden bahkan terbanyak memiliki bawahan yang dinilai kinerjanya sebanyak 156 orang dan yang paling sedikit memiliki bawahan sebanyak tiga (3) orang.

Analisis Data dan Pembahasan Penilaian Kinerja yang didasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Dari 77 responden, seluruh jawaban dalam kuisisioner dapat digunakan dan diolah sebagai data penelitian. Instrumen penelitian ini terdiri kuisisioner responden yang terdiri dari tiga bagian pertanyaan, yaitu daftar pertanyaan umum, daftar pertanyaan tentang kriteria penilaian kinerja yang telah berlaku/ telah dijalankan di Universitas Jenderal Soedirman dengan pendekatan DP3, serta daftar pertanyaan tentang penilaian kinerja yang disesuaikan dengan proses penganggaran berbasis kinerja yang dilakukan di Fakultas ekonomi. Instrumen penelitian yang berupa kuisisioner tersebut terdiri dari dua jenis pertanyaan, yaitu pertanyaan tertutup yang jawabannya berupa lima tingkatan jawaban dalam skala Likert serta pertanyaan terbuka yang jawabannya berupa persepsi responden berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya dalam melakukan penilaian kinerja. Jawaban responden yang berjumlah 77 orang atas pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan penilaian kinerja berbasis DP3 dapat dilihat di Tabel 3.

Pendapat responden atas penilaian kinerja yang didasarkan pada kesetiaannya kepada institusi tempat ia bekerja, hampir semua menyatakan setuju. Sebagian besar (44 responden = 57,89 persen) menyatakan setuju, bahkan 28 responden (36,84 persen) menyatakan sangat setuju. Dua responden menyatakan ragu-ragu dan dua responden lainnya tidak berpendapat.

Responden menyatakan sangat setuju (40 responden = 51,95 persen) jika penilaian kinerja didasarkan pada tanggung jawab atas tugas dan kewajibannya. Sebanyak 37 responden (48,05 persen) menyatakan setuju. Tidak ada satupun yang tidak setuju.

Tabel 3
Pendapat responden atas indikator penilaian kinerja berbasis Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Jumlah jawaban
1.	Kinerja Karyawan dinilai dari tingkat kesetiaannya kepada institusi tempat ia bekerja	28	44	4			76
2.	Kinerja Karyawan dinilai dari tingkat tanggung jawab atas tugas dan kewajibannya	40	37				77
3.	Kinerja Karyawan dinilai dari tingkat ketaatannya kepada tugas, kewajiban dan pimpinan institusi tempat ia bekerja	26	47	2	1		76
4.	Kinerja Karyawan dinilai dari tingkat kejujurannya	39	34	1	1		75
5.	Kinerja Karyawan dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan dosen, karyawan lain, mahasiswa, serta masyarakat di luar civitas akademika institusi tempat ia bekerja	35	37	2	3		77
6.	Kinerja Karyawan dinilai dari kemampuannya menghasilkan prakarsa	27	45	4			76
7.	Kinerja Karyawan dinilai dari kepemimpinannya	15	40	14	4		73
8.	Kinerja Karyawan berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS sudah cukup dan tepat	8	32	18	17	1	76

Indikator kinerja karyawan yang dinilai tingkat ketaatannya kepada tugas, kewajiban dan pimpinan institusi tempat ia bekerja, disetujui 47 responden (61,84 persen) bahkan 26 responden (34,21 persen) menyatakan sangat setuju, dua responden menyatakan ragu-ragu dan seorang responden menyatakan tidak setuju.

Indikator kejujuran sangat diperhatikan responden sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Sebagian besar responden (39 orang = 52 persen) menyatakan sangat setuju dan 34 responden (45,33 persen) menyatakan setuju. Hanya satu responden yang ragu-ragu dan satu lainnya tidak setuju. Ada dua orang responden yang tidak menyatakan pendapatnya.

Kinerja karyawan yang dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan dosen, karyawan lain, mahasiswa, serta masyarakat di luar civitas academica institusi tempat ia bekerja disetujui oleh 37 responden (48,05 persen), bahkan 35 responden (45,45 persen) menyatakan sangat setuju. Dua orang responden ragu-ragu memberikan pertanyaannya dan tiga responden menyatakan tidak setuju.

Prakarsa yang dihasilkan karyawan juga disetujui responden untuk dijadikan salah satu indikator penilaian kinerja. Sebanyak 27 responden (35,53 persen) menyatakan sangat setuju dan sebagian besar responden (45 orang = 59,21 persen) menyatakan setuju. Empat responden lain ragu-ragu memberikan pernyataannya.

Penilaian kinerja karyawan yang didasarkan kepemimpinannya juga disetujui sebagian besar responden (40 orang = 54,79 persen) dan 15 responden (20,55 persen) bahkan sangat setuju. Banyak

juga (14 orang = 19,18 persen) responden yang ragu-ragu memberikan jawaban, hanya 4 responden yang tidak setuju kepemimpinan dijadikan dasar penilaian kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, dari tujuh indikator penilaian kinerja berdasarkan DP3 disetujui para responden, baik dalam kategori setuju maupun sangat setuju. Temuan yang menarik adalah bahwa responden setuju jika penilaian kinerja hanya didasarkan unsur DP3 (32 orang = 42,11 persen), bahkan 8 responden menyatakan sangat setuju. Sebanyak 18 responden (23,68 persen) ragu-ragu memberikan pernyataan dan 17 responden (22,37 persen) tidak menyetujuinya.

Analisis Data dan Pembahasan Penilaian Kinerja yang dilaksanakan di Fakultas Ekonomi UNSOED

Fakultas Ekonomi telah berusaha menerapkan penyusunan anggaran berbasis kinerja, khususnya dalam pemberian kompensasi atas kinerja karyawan administratif. Karyawan dinilai dari kehadirannya setiap hari kerja berdasarkan jam kerja setiap harinya, yang diatur:

Tabel 4
Jadwal kerja karyawan administratif di Fakultas Ekonomi UNSOED

Hari	Jam Masuk	Jam Pulang
Senin - Kamis	08.00	14.00
Jum'at	08.00	11.00
Sabtu	08.00	12.30

Kehadiran karyawan dicatat menggunakan alat *finger-print machine*, yang memasukkan data saat karyawan masuk dan pulang kerja. Setiap akhir bulan data kehadiran karyawan dicetak sebagai salah satu unsur penilaian kinerja karyawan. Para Pimpinan akan melakukan penilaian karyawan menilai kinerja karyawan yang meliputi kehadiran karyawan berdasarkan *print-out finger-print machine*, penilaian pemanfaatan keahlian dan kreatifitas dalam melaksanakan tugasnya...

Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar penyusunan daftar honor kinerja karyawan dengan cara mengalikan point yang diperoleh setiap karyawan dengan tarif untuk masing-masing jabatan. Tarif honor: kinerja untuk tiap point dibedakan untuk karyawan administratif biasa sebesar Rp. 4.000,- per point; sedangkan untuk karyawan pejabat Rp. 4.500 per point. Daftar honor ini akan diajukan ke KPKN untuk pencairan honor pada bulan berikutnya.

Penilaian kinerja yang dilaksanakan para pimpinan meliputi penilaian terhadap seluruh karyawan yang melaksanakan pekerjaan administratif di lingkungan Fakultas Ekonomi. Tabel berikut menyajikan pejabat penilai kinerja bawahannya.

Tabel 5
Penilaian kinerja yang dilakukan Pimpinan pada Fakultas Ekonomi

No	Pejabat Penilai	Bawahan yang dinilai
1	Dekan	PD I, PD II, PD III, Kabag, Para Kajur, Kaprog D3, KaProg Internasional, KaLab, KaPII
2	Kabag	Para Kasubag
3	Kasubag	Para karyawan pada Subag masing-masing
4	KaLab	Para Karyawan pada Laboratorium
5	Ka PII	Para Karyawan pada PII
6	Ka Prog D3	Para Karyawan dan Sekretaris dan Kaprodi di D3
7	Ka Prog Internasional	Para karyawan di program klas internasional
8	Kajur	Sekjur, Kaprodi, KaLab Jurusan, SekLab Jurusan, Ketua dan Sekretaris PPAK

Tabel 6
Pendapat responden atas indikator penilaian kinerja karyawan
yang dilaksanakan di Fakultas Ekonomi

No.	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Jumlah
1.	Kinerja Karyawan dinilai dari kehadiran, dengan kehadiran hari kerja dalam sebulan dan diberi bobot penilaian maksimal 24 point.	13	43	10	7	1	74
2.	Kinerja Karyawan dinilai dari pemanfaatan keahliannya dalam penyelesaian tugas dan diberi bobot penilaian maksimal 24 point.	17	50	6	1		74
3.	Kinerja Karyawan dinilai dari hasil kerja yang didasarkan kreatifitasnya untuk dapat menyelesaikan tugas, dan diberi bobot penilaian maksimal 24 point.	21	44	7	2		74
4.	Hasil penilaian kinerja karyawan didasarkan total perolehan point penilaian dari ketiga unsur penilaian tersebut.	21	45	5	3		74
5.	Kisaran bobot penilaian kinerja yang diperoleh karyawan antara 38 point sampai dengan 72 point.	6	43	13	6		68
6.	Pembayaran honor kinerja didasarkan perolehan point penilaian yang dikalikan dengan tarif honor sesuai dengan level jabatannya.	19	46	8	1		74

Pendapat responden atas penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan di Fakultas Ekonomi tersaji dalam tabel 4.6. Responden dimintai pendapat atas enam item pertanyaan seputar penerapan penilaian kinerja karyawan di Fakultas ekonomi. Secara umum responden setuju terhadap penggunaan indikator penilaian kerja yang ada di Fakultas Ekonomi.

Kinerja Karyawan dinilai dari kehadiran, dengan kehadiran sekian hari kerja dalam sebulan dan diberi bobot penilaian maksimal 24 point. Sebanyak 43 responden (58,11%) menyatakan setuju, bahkan 13 responden (17,57%) berpendapat sangat setuju. Responden yang ragu-ragu memberikan pendapat sebanyak 10 orang (13,51%) dan tidak setuju sebanyak 7 responden (9,46%) serta seorang responden menyatakan sangat tidak setuju kehadiran karyawan dijadikan indikator penilaian kinerja.

Kinerja karyawan dapat pula dinilai dengan pemanfaatan keahliannya dalam menyelesaikan tugas. Untuk indikator ini karyawan maksimal diberi skor 24 point. Sebagian besar responden (50 orang = 67,57%) setuju indikator ini dijadikan dasar penilaian kinerja karyawan, bahkan 17 responden (22,97%) menyatakan sangat setuju. Sebanyak 6 responden ragu-ragu memberikan pendapatnya, dan hanya seorang responden yang menyatakan tidak setuju.

Indikator lain yang digunakan di Fakultas Ekonomi adalah hasil kerja yang didasarkan kreatifitasnya dalam menyelesaikan tugas. Untuk indikator penilaian kinerja ini maksimal karyawan diberi 24 point. Responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak dua orang, dan yang ragu-ragu berpendapat sebanyak 7 responden (9,46%). Sebagian besar responden (44 orang = 59,46%) setuju indikator kreatifitas dijadikan dasar penilaian kinerja; bahkan 21 responden (28,28%) menyatakan sangat setuju.

Hasil penilaian kinerja karyawan didasarkan total perolehan point penilaian dari ketiga unsur, yaitu kehadiran, keahlian dan kreatifitas. Untuk indikator ini sebanyak 45 responden (60,81%) setuju dan 21 responden (28,38%) bahkan menyatakan sangat setuju. Hanya 3 responden yang menyatakan tidak setuju dan 5 responden ragu-ragu menyatakan pendapatnya.

Banyak karyawan yang dapat memperoleh hasil kinerja maksimal sehingga mendapatkan 72 point (maksimal), namun ada pula yang kurang dari perolehan tersebut. Walaupun demikian, karyawan minimal akan diberi 38 point apabila kinerjanya sangat jelek. Atas penilaian kinerja seperti ini sebanyak 43 responden (63,24%) menyatakan setuju dan 6 responden bahkan sangat setuju. Namun demikian ada 6 responden (8,82%) menyatakan tidak setuju dan 13 responden ragu-ragu berpendapat.

Pembayaran honor kinerja setiap bulannya didasarkan perolehan point penilaian, yang kemudian dikalikan dengan tarif honor kinerja harian untuk setiap level jabatan yang ada. Karyawan yang menduduki jabatan ditetapkan Rp. 4500 per hari dan karyawan biasa mendapatkan tarif honor Rp. 4.000 per hari. Atas penentuan honor kinerja seperti ini, sebanyak 46 responden (62,16%) menyatakan setuju dan yang sangat setuju ada 19 responden (25,68%). Seorang responden menyatakan tidak setuju dan 8 responden ragu-ragu menyatakan pendapatnya.

Dapat disimpulkan bahwa sebagian responden setuju apabila penilaian kinerja yang dilaksanakan di Fakultas Ekonomi dapat dijadikan tambahan indikator penilaian kinerja karyawan administratif. Indikator yang digunakan tersebut adalah kehadiran karyawan, penggunaan keahlian dan kreatifitas dalam penyelesaian tugas.

Pembahasan Data Kuisioner Pertanyaan Terbuka

Selain pertanyaan tertutup, kuisioner dalam penelitian ini juga menyertakan pertanyaan terbuka berupa pendapat mengenai indikator lain yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan di lingkup unit kerja responden dalam rangka perubahan status Unsoed menjadi Badan Layanan Umum tahun 2010. Sebanyak 32 responden berkenan memberikan masukan untuk indikator penilaian karyawan dalam rangka penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Tabel 7
Tambahan indikator penilaian kinerja yang diusulkan responden

Kelompok	Indikator Tambahan
Tugas/Pekerjaan	1. Hasil kerja yang bisa diukur dan untuk dasar penggajian, 2. Achievement orientation, 3. Target pencapaian hasil, 4. Beban kerja karyawan, 5. Output rata-rata dari order yg diberikan
Semangat kerja	1. Komitmen terhadap organisasi, 2. Semangat berprestasi, 3. Dapat mengembangkan unit kerja bukan hanya pekerjaan sendiri, 4. budi pekerti etika dengan atasan - teman, 5. Kerjasama, 6. Menjaga alat dan tahu alat, 7. mengefisienkan sarana
Kecakapan	Ketelitian dalam tugas pekerjaan, 2. ketrampilan, 3. expertise, 4. kemampuan: intellectual quantum, attitude quantum, spiritual quantum, emotional quantum., 5. tanggung jawab, 6. disiplin, 7. kemampuan dan kecakapan,
Posisi jabatan	Level pendidikan, 2. masa kerja, 3. pangkat/gol, 4. jenjang karir
Faktor luar karyawan	1. Standar kerja, 2. insentif, 3. penilaian bukan hanya dari atasan, 4. Obyektifitas penilai/pemimpin, 5. Terapkan Sangsi, 5. fasilitas
Kepribadian	Unsur kejujuran perlu dimasukkan, 2. moral, 3. akhlak

Dari 32 responden yang memberikan masukan indikator penilaian kinerja, kita dapat mengelompokkannya ke dalam enam kelompok indikator, yaitu tugas, semangat kerja, kecakapan,

posisi jabatan, faktor dari luar karyawan, kepribadian. Menurut responden, tugas/pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dapat dijadikan indikator penilaian kinerja. Indikator ini dapat dilihat dari target pencapaian hasil (achievement orientation), beban kerja karyawan, output rata-rata dari order yang diberikan dan hasil kerja karyawan.

Indikator lain yang diusulkan dapat masuk kelompok semangat kerja. Indikator ini dapat ditinjau lebih mendalam dari komitmen karyawan kepada organisasi (ada di DP3), semangat berprestasi, dapat mengembangkan unit kerja bukan hanya pekerjaannya sendiri, budi pekerti etika dengan atasan - teman, kerjasama, menjaga alat dan tahu alat, dan dapat mengefisienkan sarana.

Usulan responden berikutnya, dapat dimasukkan dalam kelompok indikator Kecakapan karyawan. Atasan dapat menilai bawahannya dengan melihat ketelitian dalam tugas pekerjaan, ketrampilan, *expertise* (keahliannya), kemampuan: *intellectual quantum*, *attitude quantum*, *spiritual quantum*, *emotional quantum*., tanggung jawab, disiplin, kemampuan dan kecakapan.

Dasar penilaian kinerja yang lain yang diusulkan adalah Posisi jabatan. Penilai/atasan dapat menggunakan dasar level pendidikan, masa kerja, pangkat/golongan, dan jenjang karir untuk menentukan kinerja bawahannya. Sebenarnya indikator ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dalam rangka penentuan honor/gaji karyawan. Di Fakultas Ekonomi, indikator ini dijadikan dasar penentuan tarif honor kinerja harian.

Faktor dari luar karyawan juga diusulkan untuk dapat dijadikan indikator penilaian kinerja. Faktor dari luar tersebut misalnya standar kerja, insentif, penilaian bukan hanya dari atasan, obyektifitas penilai/pemimpin, penerapan sanksi, fasilitas yang ada.

Indikator penting yang diusulkan tetapi sukar obyektifitas penilaiannya adalah Kepribadian. Kepribadian karyawan dapat dipantau dari kejujurannya, moral dan akhlak.

Pembahasan Umum

Apabila dikaitkan dengan Anggaran Berbasis Kinerja, seluruh indikator dalam kuisisioner pertanyaan tertutup dapat dibuat mata anggarannya tersendiri, sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan Departemen Keuangan Republik Indonesia. Bagian pertama kuisisioner memuat pernyataan yang merupakan penjabaran dari penilaian DP3 yang selama ini masih terus digunakan. Dari survey yang dilakukan diperoleh hasil yang menarik. Sebagian besar responden setuju dengan penggunaan unsur-unsur DP3 dalam penilaian kinerja, namun mereka menganggap unsur-unsur tersebut sudah cukup dan tepat untuk menilai kinerja PNS.

Penerapan anggaran berbasis kinerja di Fakultas Ekonomi khususnya dalam penyusunan anggaran untuk honor kinerja karyawan administratif menggunakan tiga indikator yang dijadikan dasar penilaian kinerja dan pembayaran honor karyawan. Sebagian besar responden menyetujui juga jika ketiga indikator tersebut dijadikan dasar penilaian kinerja karyawan.

Beberapa aspek kinerja diusulkan responden untuk dapat dijadikan dasar penilaian kinerja karyawan. Beberapa hal yang nampaknya layak dijadikan indikator tersebut dikelompokkan dalam indikator tugas/pekerjaan, semangat kerja, kecakapan. Posisi jabatan, faktor dari luar karyawan dan kepribadian. Beberapa indikator yang diusulkan responden tersebut perlu dikaji lebih lanjut sehingga bila benar nantinya dimanfaatkan sebagai indikator penilaian kinerja dapat ditentukan kriterianya dan menjadi terukur.

Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam kuisisioner pertanyaan tertutup dapat diukur secara kuantitatif sehingga dapat disesuaikan dengan mata anggaran yang sudah ada. Indikator tersebut disusun dengan basis kinerja, dan sangat tepat untuk diterapkan di lingkup universitas. Dengan penerapan indikator-indikator tersebut sebagai acuan untuk menilai kinerja karyawan, maka diharapkan karyawan akan semakin terpacu kinerjanya dan akan meningkatkan produktifitasnya sehingga akan memberikan nilai tambah bagi kemajuan dan *sustainability* Universitas Jenderal Soedirman. Penerapan yang tepat atas indikator kinerja karyawan tersebut, juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas anggaran demi mencapai *good corporate governance*.

Sementara itu, untuk hasil dari pertanyaan terbuka masih perlu dilakukan kajian lanjutan yang mendalam, mengenai apakah indikator-indikator yang diajukan tersebut dapat dibuat pengukurannya dari kualitatif menjadi kuantitatif. Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian lanjutan mengenai kemampuan indikator yang diperoleh dalam penelitian ini untuk menilai kinerja karyawan administratif. Diharapkan penilaian berbasis kinerja mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas anggaran, dalam rangka mencapai *good corporate governance*

kesimpulan dan Saran

kesimpulan

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berusaha untuk mengidentifikasi indikator-indikator penilaian kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk menyusun anggaran berbasis kinerja di Universitas Jenderal Soedirman dalam rangka perubahan statusnya menjadi Badan Layanan Umum tahun 2010, yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas menuju *good corporate governance*.

Penelitian ini melibatkan 77 orang responden terdiri dari Pimpinan/Kepala Biro/Bagian/Sub Bagian pernah melakukan penilaian kinerja karyawan pada Biro/Bagian/Sub Bagian yang ada di UNSOED. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuisioner yang terdiri dari pertanyaan umum, pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Beberapa indikator merupakan penjabaran dari penilaian DP3 yang selama ini masih terus digunakan, terdiri dari: Kesetiaan, ketaatan, tanggungjawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Dari survey yang dilakukan diperoleh hasil yang menarik. Sebagian besar responden setuju dengan penggunaan unsur-unsur DP3 dalam penilaian kinerja, namun mereka menganggap unsur-unsur tersebut sudah cukup dan tepat untuk menilai kinerja karyawan administratif..
2. Indikator-indikator yang lain yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan administratif di Fakultas Ekonomi terdiri dari kehadiran, penggunaan keahlian dan kreatifitas dalam penyelesaian tugas. Dari survey yang dilakukan diperoleh hasil sebagian besar responden setuju penilaian kinerja karyawan tersebut dijadikan dasar pembayaran honor karyawan, sehingga dapat digunakan untuk menyusun anggaran berbasis kinerja.
3. Pertanyaan terbuka diajukan untuk menjangkir masukan indikator tambahan yang diusulkan responden. Diperoleh hasil indikator yang ditambahkan adalah: tugas/pekerjaan, semangat kerja, kecakapan, posisi jabatan, faktor dari luar karyawan dan kepribadian.

Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam kuisioner pertanyaan tertutup dapat diukur secara kuantitatif sehingga dapat disesuaikan dengan mata anggaran yang sudah ada. Indikator tersebut disusun dengan basis kinerja, dan sangat tepat untuk diterapkan di lingkup universitas. Sementara itu, untuk hasil dari pertanyaan terbuka masih perlu dilakukan kajian lanjutan yang mendalam, mengenai apakah indikator-indikator yang diajukan tersebut dapat diubah pengukurannya dari kualitatif menjadi kuantitatif.

Saran

Banyak indikator penilaian kinerja diperoleh dari hasil penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya. Masih diperlukan penelitian lanjutan mengenai kemampuan indikator tambahan yang diperoleh dalam penelitian ini dalam menilai kinerja karyawan administratif. Penelitian lain juga diperlukan untuk mengembangkan anggaran yang berbasis kinerja karyawan tersebut sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas anggaran agar dapat mencapai *good corporate governance*.

Penerapan penilaian kinerja karyawan administratif di lingkungan Fakultas Ekonomi dapat dievaluasi dan digunakan sebagai pilot project, yang nantinya dapat dilaksanakan di lingkup yang lebih luas dengan indikator penilaian kinerja yang sesuai situasi dan kondisi. Selanjutnya penyusunan anggaran, khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan dapat disusun dan dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Dengan penilaian kinerja yang obyektif, adil dan profesional, diharapkan karyawan akan semakin terpacu kinerjanya dan akan meningkatkan produktifitasnya sehingga akan memberikan nilai tambah bagi kemajuan dan *sustainability* Universitas Jenderal Soedirman. Penerapan yang tepat atas indikator penilaian kinerja karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas anggaran demi mencapai *good corporate governance*.

Daftar Pustaka :

- Bastian, Indra. 2001. **Akuntansi Sektor Publik di Indonesia**. BPFE. Yogyakarta
- Buku Pedoman Universitas Jenderal Soedirman. 2007/2008
- Cooper, Donald R dan Pamela S. Schindler. 2001, **Business Research Methods**. Seventh Edition. McGraw Hill. Irwin
- Hansen, Don R. Dan Maryanne M. Mowen. 1997. **Akuntansi Manajemen**. Jilid 1. Alih Bahasa oleh Ancella A. Hermawan. Erlangga. Jakarta
- Irianing Suparlinali dan Negini Kencono Putri, 2008, **Identifikasi Indikator Penilaian Kinerja Dosen untuk Menyusun Anggaran Berbasis Kinerja di Universitas Jenderal Soedirman dalam Rangka Perubahan Status menjadi Badan Layanan Umum 2010**, Jurnal Akuntabel, FE-UNSOED, Purwokerto
- Mardiasmo. 2004. **Akuntansi Sektor Publik**. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mulyasari, Windu dan Slamet Sugiri. 2004. **Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan, dan Job-Relevant Information terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer**. Proceeding SimPosium Nasional Akuntansi VII. Denpasar
- Nordiawan, Dedi. 2006. **Akuntansi Sektor Publik**. Salemba Empat. Jakarta
- Nunally, J. 1967. **Psychometric Theory**. MC Graw-Hill New York.
- McClave, James T dan Terry Sincich. 2000. **Statistics**. Eighth Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey
- www.bpkp.go.id/warta/index.php?view=705 downloaded 10 April 2008